

ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน

Human resource management factors that affected the compensation

สกล บุญสิน

Sakon Bunsin

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University

E-mail: ajarnsakon@hotmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโมเดลการวัดของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และศึกษาโมเดลโครงสร้างของค่าตอบแทน โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 393 คน โดยใช้โปรแกรม AMOS ในการหาค่าทางสถิติต่างๆ ผลการศึกษา พบว่า โมเดลการวัดทั้ง 4 โมเดล คือ โมเดลสภาพแวดล้อมของงาน โมเดลคุณลักษณะของงาน โมเดลความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และ โมเดลค่าตอบแทน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ส่วนการทดสอบโมเดลโครงสร้างของค่าตอบแทน พบว่า ค่า CMIN มีค่าเท่ากับ 68.439, ค่า DF มีค่าเท่ากับ 51, ค่า P มีค่าเท่ากับ .052, CMIN/DF มีค่าเท่ากับ 1.342, GFI มีค่าเท่ากับ .972, ค่า CFI มีค่าเท่ากับ .991, ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ .030 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ค่าตอบแทน

Abstract

The study of factors related to human resource management that affected compensation. The purposes of which were: 1) to study the measurement model of work environment, work characteristics, work life balance, and compensation 2) to study the structural model of the compensation: The causal model of compensation. This quantitative research involved a sample population of 393 THAI airline employees using AMOS to determine statistics. Results showed that the measurement model for job environment models, work characteristics, work life balance, and compensation were consistent with empirical data. Testing structural models of compensation showed that the CMIN was 68.439, the DF was 51, the P value was .052, CMIN / DF was 1.342, GFI was .972, the CFI was .991, the RMSEA was 0.030, indicating that the model was consistent with empirical data.

Keywords: Human resource management, Compensation

Paper type: Research

1. บทนำ

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ จะมีการกำหนดค่าตอบแทน ในรูปแบบต่างๆ ที่แตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่แล้วจะอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ความพึงพอใจ ความเสมอภาค โดยทุกรูปแบบของค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับทั้งหมดรวมเรียกว่า ค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation) ซึ่งประกอบไปด้วยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้กับพนักงาน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย ส่วนอีกประเภทหนึ่งคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายในวันลา เป็นต้น ส่วน



ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) หมายถึง สิ่งของ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่างๆ ที่นายจ้างจัดให้กับพนักงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจจากการทำงานในองค์กร โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) งาน (The Job) หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำให้ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจ เช่น ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในสายงาน การยกย่องยอมรับความภาคภูมิใจในงาน 2) สภาพแวดล้อมของงาน (Job Environment) หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ส่วนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work life balance) Albertsen et al. (2007) ได้กล่าวถึงการลดจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงานลงโดยการจ่ายค่าตอบแทนในอัตราเดิม ซึ่งเขาได้ยกตัวอย่างในสวีเดนที่มีการลดจำนวนชั่วโมงการทำงานจาก 8 ชั่วโมงต่อวัน ลดลงเหลือ 6 ชั่วโมงต่อวัน โดยที่พนักงานยังคงได้รับค่าตอบแทนในอัตราเดิม (Fully Compensated) เพื่อให้พนักงานได้มีเวลาในการทำกิจกรรมทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะได้มีเวลาอยู่กับเพื่อนและมีเวลาในการผ่อนคลาย (Relaxation) โดยจากสิ่งที่ Albertsen et al. (2007) ได้กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เช่น ความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาทำงาน เช่น การทำงานจากวันละ 8 ชั่วโมง เหลือเพียง 6 ชั่วโมง หรือการเลือกช่วงเวลาหยุดงาน การเปลี่ยนแปลงเวลาในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานไม่ต้องหยุดทำงานเพื่อใช้เวลาอยู่กับครอบครัวหรือเพื่อน โดยที่ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับยังคงได้ในอัตราเดิมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานพึงพอใจ แสดงให้เห็นว่าการที่พนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทนอีกด้วย

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมของงาน คุณลักษณะของงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยเฉพาะการศึกษาในบริบทของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีพนักงานหลายสายงาน เช่น สายปฏิบัติการสายการบินพาณิชย์ ฝ่ายช่าง เป็นต้น โดยแต่ละสายงานจะมีคุณลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่อาจแตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจนำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันด้วย ถึงแม้ว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะมีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม การจ่ายค่าตอบแทนก็เป็นเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญ และการจ่ายค่าตอบแทนจะต้องเป็นไปตามหลักในการจ่ายค่าตอบแทน เช่น หลักค่าครองชีพ หลักความเสมอภาค หลักการจูงใจ เป็นต้น เพราะในการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีนั้น จะต้องสามารถดึงดูด รักษา และจูงใจพนักงานในองค์กรได้ โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งการจ่ายค่าตอบแทนในอุตสาหกรรมการบินที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทั้งการเกิดขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำ รวมถึงสายการบินอื่นๆ ในต่างประเทศ ที่มีความต้องการบุคลากรทางการบินจำนวนมาก ซึ่งหากการบินไทย ยังมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่ดึงดูด และจูงใจพนักงาน ก็จะทำให้ห้องปฏิบัติการอาจสูญเสียบุคลากรที่มีคุณค่าไป

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถดึงดูด จูงใจ และรักษารักพนักงานไว้กับองค์กรได้

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (โมเดลการวัด)
2. เพื่อศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน (โมเดลโครงสร้าง)

3. การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิด

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังต่อไปนี้

3.1 การทบทวนวรรณกรรม

3.1.1 ค่าตอบแทน (Compensation)

Milkovich and Newman (2011) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทนว่าหมายถึง ทุกรูปแบบของผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ หรือผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ส่วน Gomez – Mejia (2004: 328) ให้คำจำกัดความของค่าตอบแทนว่าเป็นค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ (employee's total compensation) ที่มีส่วนประกอบคือค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Compensation) ซึ่งเป็นส่วนที่พนักงานได้รับโดยปกติพื้นฐาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้างประจำสัปดาห์ หรือการจ่ายเป็นเดือนหรือชั่วโมง ส่วนที่ 2 คือการจ่ายค่าตอบแทน จูงใจ (Pay Incentives) เป็นโปรแกรมที่ถูกออกแบบมาเพื่อเป็นรางวัลให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งอาจมีหลายรูปแบบ เช่น โบนัส การแบ่งส่วนผลกำไร (Profit sharing) ส่วนที่ 3 คือ ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ในบางครั้งอาจเรียกว่าค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect Compensation) ซึ่งอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น การประกันสุขภาพ การประกันการว่างงาน ขณะที่ Mondy et al. (2011) ให้ความหมายที่คล้ายกันว่าค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง รางวัลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับโดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salary) โบนัส (Bonuses) หรือรางวัล

เหมาจ่าย (Lump-sum payment) ผลประโยชน์อื่น ๆ (Benefits) กล่าวโดยสรุปได้ว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของการให้ค่าตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานซึ่งนายจ้างจ่ายตอบแทนให้แก่พนักงานขององค์กร โดยอยู่ในหลายรูปแบบ โดยอาจจะเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบทางการเงินหรือการบริการต่างๆ ที่สามารถจับต้องได้ รวมถึงผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องต่างๆ

ในขณะที่ Milkovich and Newman (2011) ได้แบ่งประเภทของค่าตอบแทนจากการทำงานไว้ 2 ประเภท คือ 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) และ 2) ผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง (Benefits)

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation)

หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นตัวเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1) ค่าตอบแทนหลัก (Base) เป็นการจ่ายสำหรับการปฏิบัติงานโดยจ่ายให้ตามคุณค่าของงานหรือทักษะที่จำเป็นต่องาน โดยไม่สนใจความแตกต่างของคุณลักษณะของพนักงานแต่ละคน มักจ่ายเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือน

2) ค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรม หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการขึ้นเงินเดือนตามผลงาน รวมถึงการขึ้นเงินเดือนตามค่าครองชีพ หรืออัตราเงินเฟ้อ (Merit Pay/Cost-of-Living Adjustments)

3) ค่าตอบแทนแบบจูงใจ (Incentives) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้โดยเกี่ยวข้องกับผลงานที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งกันไว้ล่วงหน้า เพื่อจูงใจให้เกิดผลงานในอนาคต โดยจ่ายครั้งเดียวและไม่ผลต่อค่าใช้จ่ายในการจ้างงานในระยะยาว

4) ค่าตอบแทนแบบจูงใจระยะยาว (Long-Term Incentives) เป็นการจ่ายเพื่อตอบแทนความทุ่มเทที่เป็นระยะเวลานานของพนักงาน มักอยู่ในรูปของหุ้นบริษัท หรือ option ที่จะซื้อหุ้นได้ในราคาถูกพิเศษ

2. ผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง (Benefits) เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมซึ่งองค์กรจัดให้กับพนักงาน แบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้แก่

1) ผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องเกี่ยวกับการปกป้องการสูญเสียรายได้ (Income Protection) เพื่อช่วยปกป้องพนักงานจากความเสียหายทางการเงิน เช่น ประกันสุขภาพ, โครงการปลดเกษียณ และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยบางส่วนจะถูกบังคับโดยกฎหมาย เช่น ประกันสังคม

2) ผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องที่ช่วยสร้างสมดุลในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน (Work Life Focus) เช่น วันลาพักร้อน การให้บริการพิเศษต่างๆ เช่น การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้ยา การให้คำปรึกษาทางการเงิน และการดูแลเด็กและผู้สูงอายุ รวมถึงความยืดหยุ่นในด้านเวลาทำงาน

3) ผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องเป็นเบี้ยเลี้ยง (Allowance) เช่น เบี้ยเลี้ยงค่าที่พักอาศัย เบี้ยเลี้ยงค่าเดินทางนอกจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้วยังมีผลตอบแทนอีกประเภทหนึ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินเรียกว่า ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (Relational Returns) หมายถึง ผลตอบแทนของพนักงานที่ไม่สามารถบอกเป็นจำนวนได้ ซึ่งได้รับการจ้างงาน ได้แก่ การยกย่อง และการให้ตำแหน่ง (Recognition and status) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging work) การให้ความมั่นคงในการจ้างงาน (Employment security) การให้โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

ในการจ่ายค่าตอบแทนนั้นจำเป็นต้องมีหลักการพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งในปัจจุบันค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นในองค์กรแต่ละแห่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีโอกาสในการเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานกับองค์กร ซึ่งหมายความว่าองค์กรใดก็ตามที่มีการจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าย่อมจูงใจให้ผู้สมัครงานไปสมัครกับองค์กรนั้นมากกว่าองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนที่ต่ำกว่า ซึ่งถือได้ว่าค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือทางการแข่งขันอย่างหนึ่งระหว่างองค์กร จึงจำเป็นต้องมีหลักการในการกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอไว้ 4 ประการคือ

1) การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักการดำรงชีพ การกำหนดค่าตอบแทนควรกำหนดให้เพียงพอต่อการดำรงชีพของพนักงาน ซึ่งหลักการนี้จำเป็นต้องพิจารณาระดับค่าครองชีพโดยทั่วๆ ไปด้วย รวมไปถึงความจำเป็นในการเลี้ยงดูครอบครัวของพนักงาน นั้นหมายความว่าค่าจ้างจะต้องเพียงพอต่อการดำรงชีพอยู่ได้และสมควรแก่สภาพ ทั้งนี้เพราะความจำเป็นของแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน

2) การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม หลักการนี้อาศัยหลักการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน (Equal Pay for Equal Work) ซึ่งสามารถใช้ได้โดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นพนักงานชายหรือหญิง ซึ่งหลักการนี้จะมีปัญหาอยู่บ้างคือ การประเมินคุณค่าของงานที่ใช้เป็นฐานสำหรับการกำหนดค่าตอบแทนจะมีความเป็นธรรมมากน้อยเพียงใด และยังมีปัญหาในเรื่องอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงาน กล่าวคือ ถ้าแรงงานในอุตสาหกรรมใดขาดแคลนมาก ก็ย่อมจะทำให้อัตราค่าตอบแทนสูง ซึ่งต่างจากอุตสาหกรรมที่มีแรงงานมาก คนล้นงาน ก็จะได้ค่าตอบแทนในอัตราที่ต่ำกว่า

หลักความเป็นธรรมอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าหลักความเสมอภาค (Equity) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประการคือ

2.1 ความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) หมายถึง การจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นๆ ภายในองค์กรเดียวกันที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน (Byars and Rue, 1997: 536) ตามหลัก "งานเท่ากัน เงินเท่ากัน"

2.2 ความเสมอภาคภายนอก (External Equity) หมายถึง การจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานภายในองค์กรโดยเปรียบเทียบกับพนักงานในองค์กรอื่นตามลักษณะของงานที่เหมือนกัน ซึ่งการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องสอดคล้องกับการจ้างงานในตลาดแรงงานด้วย อุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานมีผลต่อการกำหนดค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน

2.3 ความเสมอภาครายบุคคล (individual Equity) หมายถึง การสนับสนุนพนักงานเป็นรายบุคคล โดยการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงาน และจะสัมพันธ์กับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่สร้างขึ้น ซึ่งการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องให้เป็นธรรมรายบุคคลด้วย เช่น ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ (Adam, 1965)

3) การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กร (Ability to Pay) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจ่ายค่าจ้างให้ตามที่พนักงานต้องการจากกำไรส่วนที่เหลือ โดยความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนนี้จะถูกจำกัดโดยความสามารถของการแข่งขันในตลาดผลิตภัณฑ์นั้นๆ (Milkovich and Newman, 2011) และเนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งมีฐานการเงินที่ไม่เหมือนกัน ความสามารถในการจ่ายขององค์กรแต่ละแห่งจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดอัตราค่าตอบแทนในองค์กรนั้น กิจกรรมที่มีความมั่นคงก็สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้สูงกว่าอัตราที่กำหนดไว้ในตลาดแรงงาน ทำให้สามารถเลือกจ้างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูงได้ อันจะนำไปสู่คุณภาพของผลงานที่ดีกว่า แม้ว่าองค์กรบางแห่งจะมีการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าองค์กรอื่นถึงร้อยละ 20-25 แต่โดยทั่วไปแล้ว ในการจ่ายค่าตอบแทนจะจ่ายในอัตราที่เท่ากันหรือมากกว่าเพียงเล็กน้อยเท่านั้น (กึ่งพร ทองใบ, 2553: 48)

4) การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงเหตุผลอื่นๆ นอกจากการกำหนดค่าตอบแทนที่กล่าวมาแล้ว ยังมีการกำหนดค่าตอบแทนในหลักการอื่นๆ ดังนี้

4.1 หลักความสมดุล (Balance) การกำหนดค่าตอบแทนให้สมดุล พิจารณาได้หลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคลากรกับรายจ่ายด้านอื่นๆ ความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรงกับค่าตอบแทนทางอ้อม ความสมดุลระหว่างงานกับเงิน

4.2 หลักความมั่นคง (Security) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งรวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย หรือความเสี่ยงในการทำงานของพนักงาน เช่น การกำหนดค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงานในกลุ่มที่ทำงานที่มีความเสี่ยงภัยและอันตราย การกำหนดสวัสดิการที่จำเป็น เช่น การประกันอุบัติเหตุ การประกันชีวิต การประกันสุขภาพ

4.3 หลักการจูงใจ (Incentive) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การกำหนดค่าตอบแทนทางอ้อมในรูปของสวัสดิการต่างๆ ที่เป็นรางวัลหรือตัวเงิน เช่น โบนัส เบี้ยขยัน ตลอดจนแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจเป็นสิ่งที่น่าสนใจควรพิจารณาจัดให้มีความเหมาะสม (Eisenhardt, 1989; Gerhart and Rynes, 2003) และในงานวิจัยบางเรื่องยังกล่าวอีกด้วยว่า ค่าตอบแทนแบบจูงใจจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงานได้อีกด้วย เพราะพนักงานมีความคาดหวังว่าจะได้รับค่าจ้างที่สูง และต้องการได้รับรางวัลที่มีคุณค่า (Eisenberger et al., 1999; Smith et al., 1992 Van Eerde and Thierry, 1996)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนสรุปได้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนนั้น จะต้องเป็นไปตามหลักการจ่ายค่าตอบแทน โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ 3 หลักการเพื่อใช้ในการวัดตัวแปรสังเกตได้ของค่าตอบแทน ได้แก่ 1) การจ่ายค่าตอบแทนตามหลักค่าครองชีพ (Cost of Living) 2) การจ่ายค่าตอบแทนตามหลักความเสมอภาค (Equity) 3) การจ่ายค่าตอบแทนตามหลักการจูงใจ (Incentive)

3.1.2 สภาพแวดล้อมของงาน (Work Environment)

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมิติหรือประเภทของสภาพแวดล้อมของงาน โดยมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้เสนอเกี่ยวกับมิติหรือประเภทของสภาพแวดล้อมของงาน เช่น Gilmer (nd. อ้างถึงในสุชาติ สีสวรรณ, 2546) ได้แบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานไว้ 10 ด้าน คือ 1) ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา การทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่นใจ ปลอดภัยที่จะได้ทำงานในองค์กร โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานในระดับปฏิบัติการจะมีความต้องการในเรื่องนี้สูง 2) โอกาสความก้าวหน้าในงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานโดยพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม ยอมรับและยกย่องชมเชยพนักงานเมื่อปฏิบัติงานดี ส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อและมีการฝึกอบรมให้เรียนรู้งานได้เพิ่มขึ้น 3) องค์กรและการจัดการ (Organization and Management) ได้แก่ การจัดลักษณะโครงสร้างองค์กร การวางนโยบาย แนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน ชื่อเสียงองค์กร และการดำเนินงานขององค์กร 4) ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ เงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนการทำงาน โดยพิจารณาในเรื่องของค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณหรือคุณภาพของผลงาน และวิธีการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรมและเสมอภาค 5) คุณลักษณะเฉพาะของงาน (Intrinsic Aspects of the job) เป็นเรื่องของงานที่ทำ ว่างานนั้นเป็นงานที่มีคุณค่า มีความภูมิใจ มีสถานภาพ มีศักดิ์ศรี 6) การนิเทศงาน (Supervision) คือ การได้รับการเอาใจใส่ ได้รับการตรวจแนะนำงานอย่างใกล้ชิด และได้รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน การนิเทศงานมีความสำคัญที่

จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจต่องานที่ทำได้ การนิเทศงานที่ไม่ดี อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานตัดสินใจเปลี่ยนงานหรือลาออกจากงาน 7) คุณลักษณะทางสังคมของงาน (Social Aspects of the Jobs) คือ การได้ทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกันกับตน ได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำงาน มีความสามัคคี รู้จักหน้าที่ของตน มีกลุ่มทำงานที่ฉลาดและมีประสิทธิภาพ 8) การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การให้ข่าวสารในองค์กร เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาและความก้าวหน้าขององค์กร ข่าวสารเกี่ยวกับแผนงานที่องค์กรกำลังทำอยู่และกำลังจะทำในอนาคต การรับรู้เกี่ยวกับสายการทำงานและอำนาจการบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสารด้านนโยบายและกระบวนการทำงาน และข่าวสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กรและบุคคลต่างๆ ในองค์กร 9) สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพที่มีความสะอาด มีระเบียบ มีความปลอดภัย เครื่องมือเครื่องจักรจัดไว้อย่างเหมาะสม และเตรียมพร้อมที่จะใช้เสมอ มีอากาศถ่ายเทดี ไม่มีเสียงรบกวนและแสงสว่างที่พอเหมาะ ระยะเวลาการทำงานในแต่ละวันเหมาะสม มีสถานที่ให้ออกกำลังกาย มีโรงอาหาร มีสถานที่จอดรถ 10) สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่ได้รับ (Benefits) คือ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการอื่นๆ นอกเหนือไปจากค่าจ้างที่บุคคลได้รับ เช่น บำเหน็จ บำนาญ วันหยุดพักผ่อนประจำปี การลาต่างๆ ค่ารักษาพยาบาล นอกจากนี้ Moos (nd. อ้างถึงใน รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง, 2547) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมของงานออกเป็น 10 ด้าน คือ 1) ความเกี่ยวข้องในการทำงาน (Involvement) เป็นลักษณะความต้องการมีส่วนร่วม มีโอกาสที่จะเสนอแนะ การได้รับการยอมรับด้านความคิดเห็น ทำให้รู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีความสำคัญและมีการเคารพตนเองมากขึ้น การที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ได้ผสมผสานความรู้จักและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น งานก็จะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตรงกันข้ามถ้าองค์กรไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม หรือมีความรู้สึกเกี่ยวข้องในการทำงาน ลักษณะการทำงานอยู่ภายใต้การชี้แนะและเน้นที่ผลผลิต ก็คือ การทำงานจะมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชาและองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนต้องพึ่งพาผู้อื่น ต้องสุภาพต่อตน ปฏิบัติตามคำสั่ง ผลที่ตามมาคือพนักงานจะเกิดความท้อแท้ ผลผลิตตกต่ำและมีการลาออกจากงาน 2) การได้รับการสนับสนุน (Support) การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งประสิทธิภาพในการทำงาน ถ้าหากบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตรก็ทำให้บุคคลนั้นมีความพอใจในสภาพแวดล้อมด้วย 3) การได้รับการกระตุ้นให้แสดงออก (Spontaneity) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ออกสพนักงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 4) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) เป็นลักษณะที่พนักงานมีอิสระที่จะใช้ความคิดริเริ่มของตนเอง มีความรับผิดชอบในการทำงาน และงานชิ้นนั้นจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับตัวพนักงาน 5)

การได้รับการแนะนำในการทำงาน (Practical Orientation) การให้คำแนะนำในการทำงาน เป็นการพัฒนาบุคคลโดยการจัดให้มีการแนะนำและฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีการปรับปรุงทักษะในการทำงาน 6) การได้รับคำแนะนำเรื่องปัญหาส่วนบุคคล (Personal Problem Orientation) เมื่อพนักงานมีปัญหาเกิดขึ้นและไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง ผู้บังคับบัญชาอาจจะกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกออกมา โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ให้คำปรึกษา 7) การแสดงความโกรธและความก้าวร้าว (Anger and Aggression) คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น สามารถที่จะโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างเสรี 8) การสั่งการและระเบียบในองค์กร (Order and Organization) คือ กฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร การสร้างความเชื่อถือให้แก่พนักงานเพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติตาม 9) ความชัดเจนในการปฏิบัติงาน (Program Clarity) คือ ลักษณะงานที่มีความชัดเจน มีขอบเขตความรับผิดชอบ และมีความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ 10) การควบคุมโดยผู้บังคับบัญชา (Staff Control) คือ รูปแบบการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา ส่วน Schultz and Schultz (1994) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมของงานออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) สภาพการทำงานด้านกายภาพ (Physical Working Condition) ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น ที่จอดรถ สถานที่ตั้งของสำนักงาน แสง เสียง อุณหภูมิ ความชื้นในที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สำหรับพนักงาน 2) สภาพการทำงานด้านเวลา (Temporal Working Condition) ได้แก่ เวลาที่ใช้ในการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน การทำงานเป็นกะ เวลาในการทำงานที่ยืดหยุ่น เวลาหยุดพักระหว่างการทำงาน นอกจากนี้หากชั่วโมงการทำงานยิ่งสูงขึ้น พนักงานจะมีแนวโน้มขาดงานสูงขึ้น และเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานสูงขึ้นด้วย 3) สภาพการทำงานด้านจิตวิทยาและสังคม (Psychological and Social Working Conditions) เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของงาน การออกแบบงานและผลกระทบของงานที่มีต่อพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดและจำแนกประเภท/องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมของงานไว้อย่างหลากหลาย โดยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดของ Gilmer (nd.); Schultz and Schultz (1994) เพื่อใช้ในการวัดตัวแปรสังเกตได้ของสภาพแวดล้อมของงาน ได้แก่ 1) นโยบายคำตอบแทนที่เหมาะสม (Policy) 2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม (Performance Appraisal) 3) สภาพการทำงาน (Working Condition)

3.1.3 คุณลักษณะของงาน (Work Characteristics)

Hackman et al. (1977) กล่าวว่าคุณลักษณะงานประกอบด้วย 3 มิติที่เป็นตัวสร้างให้เกิดลำดับขั้นความต้องการทางจิตวิทยาทั้ง 3 เงื่อนไข ได้แก่ ประสิทธิภาพที่มีความหมาย ได้รับผิดชอบ และรู้ถึงผลลัพธ์ที่แท้จริงอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

และบุคคล และเขาได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า ลำดับชั้นความต้องการทางจิตวิทยามี 3 เรือนไข ซึ่งจะมีผลในการสร้างแรงจูงใจ การปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานมีความพอใจเพิ่มขึ้น ซึ่งลำดับชั้นทางจิตวิทยาทั้ง 3 เรือนไข ได้แก่ 1) การรู้ว่างานมีความหมาย 2) เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงาน 3) รู้ถึงผลที่แท้จริงของงานที่ทำ และอีกสามปีต่อมา Hackman and Oldham (1980) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะงานว่าเป็นการออกแบบงานที่มุ่งเน้นคุณลักษณะงานหลักๆ ในงานของพนักงานซึ่งมีคุณสมบัติที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในงาน ตลอดจนผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

คุณลักษณะงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากเรื่องหนึ่ง เพราะคุณลักษณะงานสามารถจูงใจพนักงานได้ ซึ่งลักษณะงานที่ดีมีดังต่อไปนี้ 1) การขยายเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) คือ การทำให้ส่วนประกอบเนื้อหาของงานมีขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น มีความรับผิดชอบสูงขึ้น และท้าทายความต้องการของพนักงาน ให้ผูกพัน และสนใจงานที่ทำ 2) การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ ให้พนักงานสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อลดความเบื่อหน่ายและแก้ไขปัญหาค้างคาได้ 3) ใช้วิธีการบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objective) จะช่วยให้พนักงานตื่นตัวสนใจ และผูกพันกับเป้าหมายที่ตนมี และมุ่งมั่นดำเนินการให้สำเร็จ 4) การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีที่ตนเป็นส่วนหนึ่งในการมีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งจะทำให้พนักงานอุทิศทุ่มเทกับงาน 5) การทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ (Achievement) คือ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย รวมทั้งการจัดงานนั้นให้มีคุณค่าเป็นสิ่งที่สนใจในสายตาของผู้ปฏิบัติ และมีความภาคภูมิใจเมื่อปฏิบัติงานนั้นเสร็จ 6) การเติบโต (Growth) คือ การจัดและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ก้าวหน้า และเติบโตตามความสามารถ ทั้งจากประสบการณ์และการศึกษา 7) การยกย่องและให้เกียรติ มีการยกย่องในความสำเร็จของพนักงานและให้เกียรติพนักงาน 8) การกำหนดความรับผิดชอบ ต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดและพิจารณาความสำเร็จที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งจากคุณลักษณะของงานทั้งห้าที่ Hackman and Oldham (1980) ได้เสนอนั้น ซึ่งได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ความโดดเด่นของงาน ความสำคัญของงาน ความอิสระในงาน และข้อมูลย้อนกลับจากงาน มีผลกระทบที่สำคัญต่อความต้องการทางจิตวิทยา ซึ่งความต้องการทางจิตวิทยานี้มีผลต่อผลงานของแต่ละบุคคล หรือเรียกว่า ความรู้สึกของคนในด้านการจูงใจ ได้แก่ คุณภาพงาน ความพึงพอใจในงาน การขาดงานและอัตราการลาออก

Coats and Lekhi (2008) เสนอว่า การปรับปรุงงานให้มีคุณภาพ การให้พนักงานได้ควบคุมงาน การให้อิสระพนักงาน ให้พนักงานเข้ามามีส่วนหนึ่งของงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นได้ ส่วน Greenberg and Baron (2000) กล่าวถึงคุณลักษณะงานไว้ว่าเป็นรูปแบบวิธีที่จะเพิ่มคุณค่างาน ซึ่งเน้นมีดีงานทั้งห้าด้าน ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ความ

โดดเด่นของผลงาน ความสำคัญของงาน ความอิสระในงาน และข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดลำดับชั้นทางจิตวิทยาอันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประโยชน์ของแต่ละบุคคล เช่น ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และลดการลาออก

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของงาน ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Hackman et al. (1977); Hackman and Oldham (1980); Greenberg and Baron (2000)) เพื่อใช้ในการวัดตัวแปรสังเกตได้ของคุณลักษณะของงาน ได้แก่ 1) ความสามารถในการจัดการงานให้สำเร็จ 2) ความหลากหลายของทักษะที่ใช้ในงาน 3) ความมีคุณค่าของงาน

3.1.4 ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance)

Work-Life Balance Network แห่งสหราชอาณาจักรให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานว่าคือ “ความสมดุลระหว่างภาระผูกพันทางด้านการงาน กับภาระด้านอื่น และการมีทางเลือก” ส่วน State Services Commission แห่งประเทศนิวซีแลนด์ ให้ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานว่าหมายถึง “ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานเพื่อยังชีพกับกิจกรรมอื่นๆ เช่น บทบาทการเป็นสมาชิกของครอบครัวและชุมชนการสนทนา และการพัฒนาตนเองทางด้านต่างๆ ของพนักงาน” และ Alliance for Work-Life Progress แห่งสหรัฐอเมริกา ให้ความหมายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานว่าคือ “การที่องค์กรมีการจัดแบบแผนการปฏิบัติงานนโยบายโครงการ และปรัชญา ที่มุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนในองค์กรประสบความสำเร็จทั้งชีวิตการงานและชีวิตที่บ้าน” สำหรับในบริบทของสังคมเศรษฐกิจของไทย มีการศึกษาเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงานของรัฐ โดยสำนักงาน ก.พ. เมื่อปี พ.ศ. 2548 และได้นิยาม ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ว่าหมายถึง “การกำหนดเวลาในการดำเนินชีวิตให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมสำหรับงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง” (ภาณุภาคย์ พงศ์ดิชาต, 2549) ส่วน Frone (2003 อ้างถึงใน Jones, 2006) ที่ได้กล่าวถึงความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานว่าเป็นการเพิ่มขึ้นของการตระหนักรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องในหลายบทบาท เช่น บทบาททางสังคม บทบาททางศาสนา รวมไปถึงการใช้ชีวิตกับครอบครัว นอกจากนี้ Netemeyer et al. (nd. อ้างถึงใน สุภิญญา ตันวนรัตน์สกุล, 2547) ได้กล่าวถึงที่มาของความขัดแย้งระหว่างการงานและครอบครัวว่ามาจาก 3 แหล่งด้วยกัน คือ 1) ความต้องการทั่วไปของแต่ละบทบาทที่ได้รับ เช่น ความรับผิดชอบ ความคาดหวัง ภาระหน้าที่ และภาระผูกพันที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบทบาทที่ได้รับ 2) ความเครียดที่เกิดจากบทบาทที่ได้รับ เช่น ความเครียดที่เกิดจากบทบาทหนึ่งไปขัดขวางหรือไปส่งผลกระทบกับอีกบทบาทหนึ่งที่ได้รับรับผิดชอบอยู่ จนอาจนำไปสู่ความหงุดหงิด วิตกกังวล 3) เวลาที่ทุ่มเทให้กับบทบาทต่างๆ เช่น การทุ่มเทให้กับบทบาทใดบทบาทหนึ่งมากเกินไป จนทำให้เกิดผลกระทบกับอีกบทบาทหนึ่ง ซึ่งการขาดความสมดุลระหว่างชีวิตและ

การทำงานยังเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่อนทำลายความสุขของสมาชิกในครอบครัว และนำไปสู่ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเอาใจใส่สมาชิกในครอบครัวไม่เพียงพอ โอกาสในการเข้าสังคมลดลง นอกจากนี้ยังส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย ซึ่งทำให้องค์กรได้รับผลกระทบโดยตรง องค์กรมีค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก และฝึกอบรมซึ่งเกิดจากการที่พนักงานในองค์กรลาออกจากงานหรือเปลี่ยนงาน อันเนื่องมาจากความเครียดจากการทำงาน ความเจ็บป่วย และอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

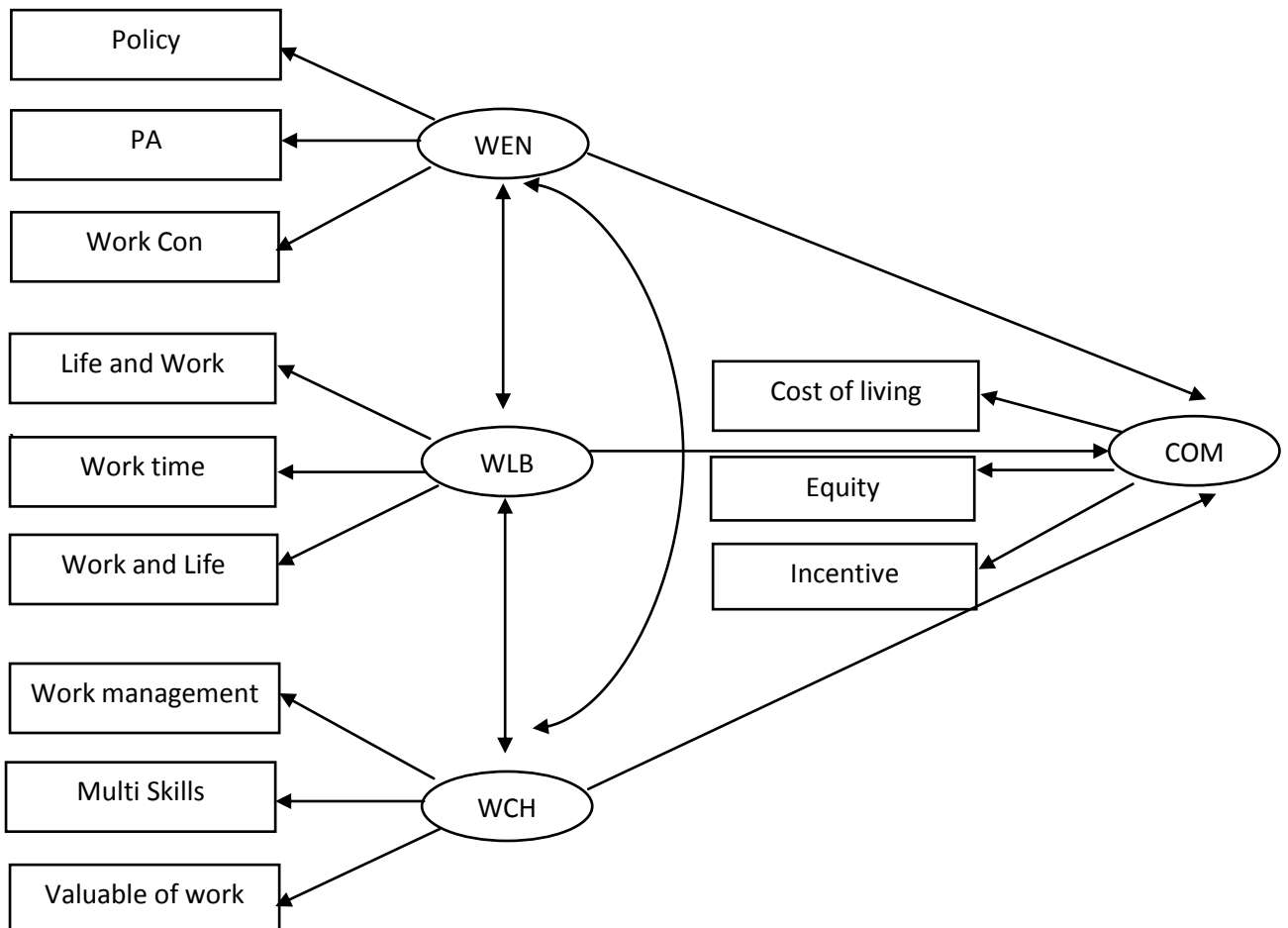
Albertsen et al. (2007) กล่าวว่า การที่องค์กรให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เช่น ความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาทำงาน เช่น การทำงานจากวันละ 8 ชั่วโมง เหลือเพียง 6 ชั่วโมง หรือการเลือกช่วงเวลาหยุดงาน การเปลี่ยนแปลงเวลาในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานไม่ต้องหยุดทำงานเพื่อใช้เวลาอยู่กับครอบครัวหรือเพื่อน โดยที่ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับยังคงได้ในอัตราเดิมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานพึงพอใจ

แสดงให้เห็นว่าการที่พนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทนอีกด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Frone (2003); Netemeyer et al. (nd.); Albertsen et al. (2007) เพื่อใช้ในการวัดตัวแปรสังเกตได้ของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ได้แก่ 1) การประสบปัญหาชีวิตส่วนตัวอันเนื่องมาจากต้องรับผิดชอบด้านหน้าที่การงาน (Life and Work) 2) การเลือกช่วงเวลาหยุดงานหรือเปลี่ยนแปลงเวลาการทำงานได้ 3) การประสบปัญหาในการทำงานอันเนื่องมาจากต้องรับผิดชอบชีวิตส่วนตัว (Work and Life)

3.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลจากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยบูรณาการเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้ (แสดงดังภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (โมเดลโครงสร้างของค่าตอบแทน)

4. วิธีวิจัย

4.1 วิธีวิจัยที่ใช้

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM)

4.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ พนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 20,701 คน จำแนกเป็นพนักงานประจำส่วนกลาง จำนวน 19,111 คน และพนักงานประจำ ณ สถานีต่างจังหวัด จำนวน 1,590 คน ครอบคลุมพนักงานทุกสายงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 15-20 เท่าของพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่า ซึ่งจะต้องมีกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาไม่น้อยกว่า 300 คน โดยในการศึกษาค้างนี้ ใช้ตัวอย่างทั้งสิ้น 336 คน ส่วนการสุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มโดยอาศัยความน่าจะเป็น ด้วยวิธีการสุ่มอย่างมีระบบ (Systematic sampling) โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

1) คำนวณหาช่วงที่จะใช้ในการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Interval) จากอัตราส่วนระหว่างจำนวนหน่วยทั้งหมดในประชากร และขนาดตัวอย่างที่ใช้

$$I = \frac{N}{n}$$

โดย I = ช่วงที่ใช้ในการสุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนหน่วยทั้งหมดในประชากร

n = ขนาดตัวอย่างที่ใช้

2) สุ่มหาตัวเลขตั้งต้น (Random Start) ระหว่าง 1 ถึง I ซึ่งในที่นี้คือ 8 โดยวิธีจับสลาก ซึ่งหน่วยที่สุ่มได้คือ 3 หน่วยต่อไปคือ 3+8 = 11 ดังนั้นตัวอย่างที่จะถูกสุ่มคือ 3, 11, 19, 27...ทำแบบนี้ต่อไปเรื่อยๆ จนครบตามจำนวนตัวอย่างที่กำหนด

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการนำแบบสอบถามไปให้ผู้ตอบ ตอบคำถามด้วยตนเอง

4.4 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

4.4.1 ค่าตอบแทน (COM) คือ ตัวแปรแฝง (Latent variable) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observe variable) จำนวน 3 ตัวแปรคือ 1) ค่าตอบแทนเพียงพอต่อการดำรงชีพ (Cost of living) 2) ความเสมอภาคในการจ่ายค่าตอบแทน (Equity) 3) ค่าตอบแทนจูงใจในการปฏิบัติงาน (Incentive)

4.4.2 สภาพแวดล้อมของงาน (WEN) คือ ตัวแปรแฝง (Latent variable) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observe variable) จำนวน 3 ตัวแปรคือ 1) นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม (Policy) 2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม (Performance Appraisal) 3) สภาพการทำงาน (Working Condition)

4.4.3 คุณลักษณะของงาน (WCH) คือ ตัวแปรแฝง (Latent variable) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observe variable) จำนวน 3 ตัวแปรคือ 1) ความสามารถในการจัดการกับงานที่ทำได้สำเร็จ (Work management) 2) การใช้ทักษะความรู้ ความสามารถที่หลากหลายในงาน (Multi skills) 3) ความมีคุณค่าของงาน (Valuable of work)

4.4.4 ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB) คือ ตัวแปรแฝง (Latent variable) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observe variable) จำนวน 3 ตัวแปรคือ 1) การประสบปัญหาชีวิตส่วนตัวอันเนื่องมาจากต้องรับผิดชอบด้านหน้าที่การงาน (Life and work) 2) การเลือกช่วงเวลาหยุดงานหรือการเปลี่ยนแปลงเวลาการทำงาน (Work time) 3) การประสบปัญหาในการทำงานอันเนื่องมาจากต้องรับผิดชอบชีวิตส่วนตัว (Work and life)

4.5 การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรม AMOS และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) ของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน โดยใช้สถิติต่างๆ ดังนี้ ค่า CMIN ค่า DF ค่า P CMIN/DF ค่า GFI ค่า CFI ค่า RMSEA เพื่อตรวจสอบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (แสดงดังตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 เกณฑ์ที่ใช้ในการทดสอบความสอดคล้องของโมเดล

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	อ้างอิง
p	> .05	Diamantopoulos and Siguaw (2000)
CMIN/DF	< 2.00	Bollen (1989); Diamantopoulos and Siguaw (2000)
CFI	≥ .90	Kaplan (2000); Diamantopoulos and Siguaw (2000)
GFI	≥ .90	Diamantopoulos and Siguaw (2000)
RMSEA	< .05	Diamantopoulos and Siguaw (2000)

ที่มา: อ้างถึงใน สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554



นอกจากนี้ ผู้วิจัยใช้ค่า C.R. ค่า Hoelter ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ด้วย

5. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

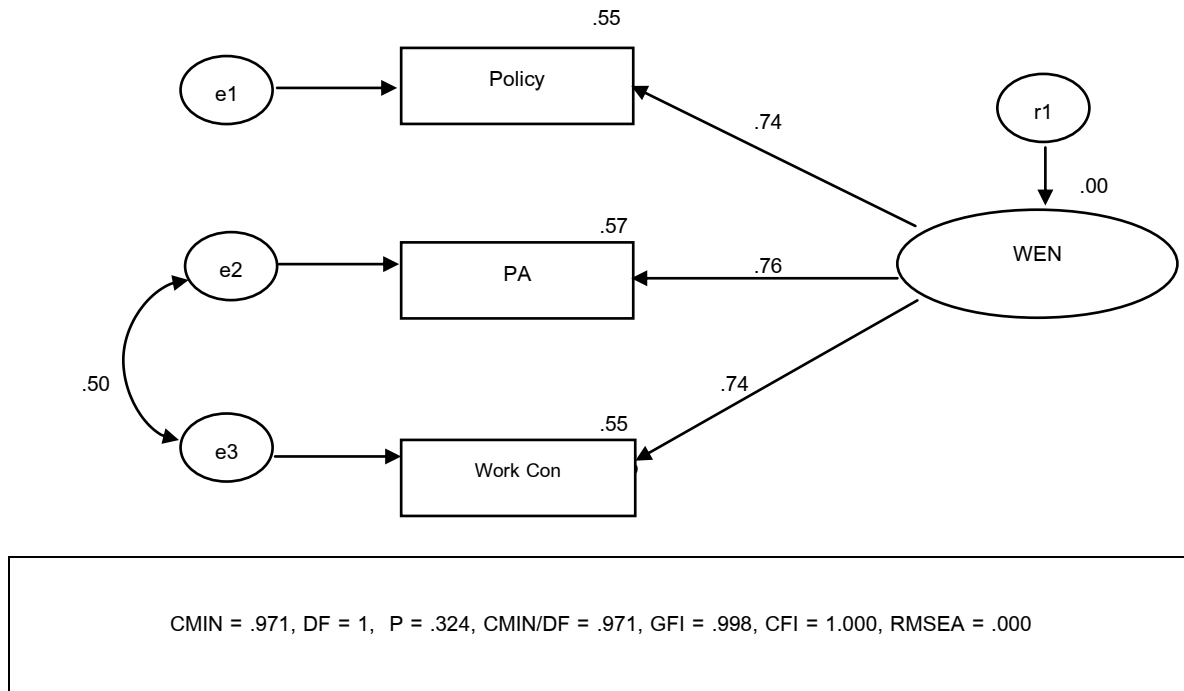
1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของสภาพแวดล้อมของงาน

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยสภาพแวดล้อมของงาน พบว่า ค่า CMIN มีค่าเท่ากับ .971, ค่า DF มีค่าเท่ากับ 1, ค่า P มีค่าเท่ากับ .324, CMIN/DF มีค่าเท่ากับ .971, GFI มีค่าเท่ากับ .998, ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 1.000, ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ .000 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลการวัดสภาพแวดล้อมของงาน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว เรียงน้ำหนักปัจจัยจากมากไปหาน้อยคือ 1) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม (Performance appraisal) 2) นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม (Policy) และสภาพการทำงาน (Working condition) โดยมีค่าน้ำหนักปัจจัยในรูปมาตรฐาน คือ .76, .74, .74 ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบเงื่อนไขของวิธีความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) ในการประมาณค่าพารามิเตอร์นั้น มีเงื่อนไขว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัว มีการแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) พบว่า ค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีค่าใกล้เคียงศูนย์ มีค่ามากที่สุด คือ ความเบ้ของ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน (Facilities) คือ -.238 นอกจากนั้นยังมีค่าสถิติทดสอบ C.R. มีค่า C.R.I ต่ำกว่า 1.96 ทุกค่า จึงสรุปว่าการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีความสมมาตรที่ระดับนัยสำคัญ .05

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของขนาดของตัวอย่าง โดยขนาดของตัวอย่าง เท่ากับ 393 คน มากกว่าจำนวนตัวแปรสังเกตได้ถึง 131 เท่า และมีค่า Hoelter .05 เท่ากับ 1552 ซึ่งมากกว่า 200 แสดงว่าขนาดตัวอย่างมากพอที่จะสรุปได้ว่ามีความกลมกลืน (แสดงดังภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของสภาพแวดล้อมของงาน (โมเดลการวัดสภาพแวดล้อมของงาน)

สรุปได้ว่า โมเดลการวัดสภาพแวดล้อมของงาน ประกอบด้วย นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม (Policy) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม (Performance Appraisal) และสภาพการทำงาน (Working Condition)

2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ

คุณลักษณะของงาน

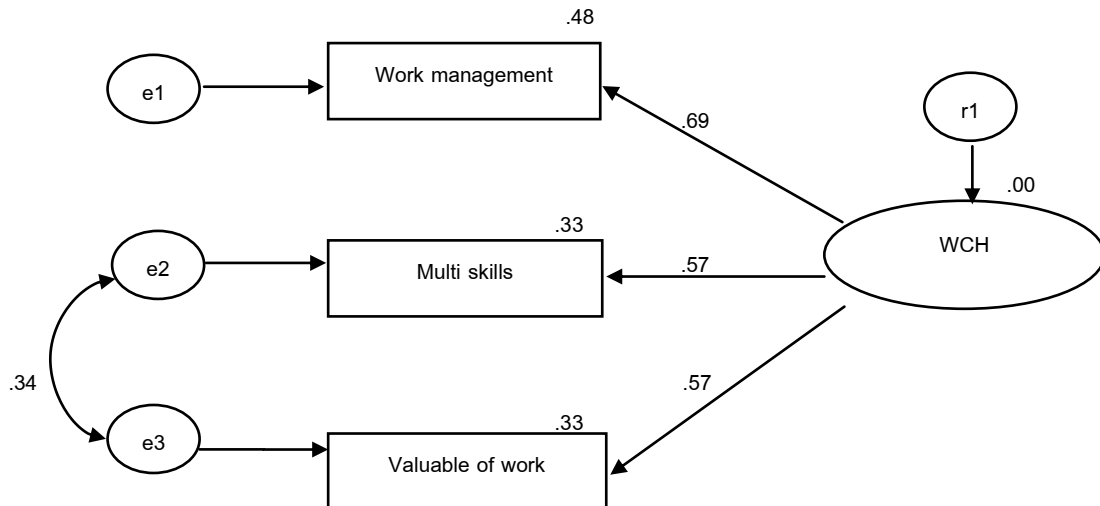
จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของคุณลักษณะของงาน พบว่า ค่า CMIN มีค่าเท่ากับ 1.391, ค่า DF มีค่าเท่ากับ 1, ค่า P มีค่าเท่ากับ .238, CMIN/DF มีค่าเท่ากับ 1.391, GFI มีค่าเท่ากับ .998, ค่า CFI มีค่าเท่ากับ .998, ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ .032 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลการวัดความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว เรียงน้ำหนักปัจจัยจากมากไปหาน้อยคือ 1) ความสามารถในการจัดการงานให้สำเร็จ (Work management) 2) ความหลากหลายของทักษะที่ใช้ในงาน (Multi skills) และค่าความมีคุณค่าของงาน (Valuable of work) โดยมีน้ำหนักปัจจัยในรูปมาตรฐาน คือ .69, .57, .57 ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบเงื่อนไขของวิธีความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) ในการประมาณค่าพารามิเตอร์นั้น มีเงื่อนไขว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัว มีการแจกแจงแบบปกติ โดย

พิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) พบว่า ค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีค่าใกล้เคียงศูนย์ มีค่ามากที่สุด คือ ความเบ้ของค่าความมีคุณค่าของงาน คือ -.200 นอกจากนั้นยังมีค่าสถิติทดสอบ C.R. มีค่า I C.R.I. ต่ำกว่า 1.96 ทุกค่า จึงสรุปว่าการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีความสมมาตรที่ระดับนัยสำคัญ .05

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของขนาดตัวอย่าง โดยขนาดของตัวอย่าง เท่ากับ 393 คน มากกว่าจำนวนตัวแปรสังเกตได้ถึง 131 เท่า และมีค่า Hoelter .05 เท่ากับ 1083 ซึ่งมากกว่า 200 แสดงว่าขนาดตัวอย่างมากพอที่จะสรุปได้ว่ามีความกลมกลืน (ดังภาพที่ 3)



CMIN = 1.391, DF = 1, P = .238, CMIN/DF = 1.391, GFI = .998, CFI = .998, RMSEA = .032

ภาพที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของคุณลักษณะของงาน (โมเดลการวัดคุณลักษณะของงาน)

สรุปได้ว่า โมเดลการวัดคุณลักษณะของงาน ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจัดการงานให้สำเร็จ 2) ความหลากหลายของทักษะที่ใช้ในงาน (Multi skills) และค่าของงาน (Valuable of work) ตามลำดับ ซึ่งโมเดลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

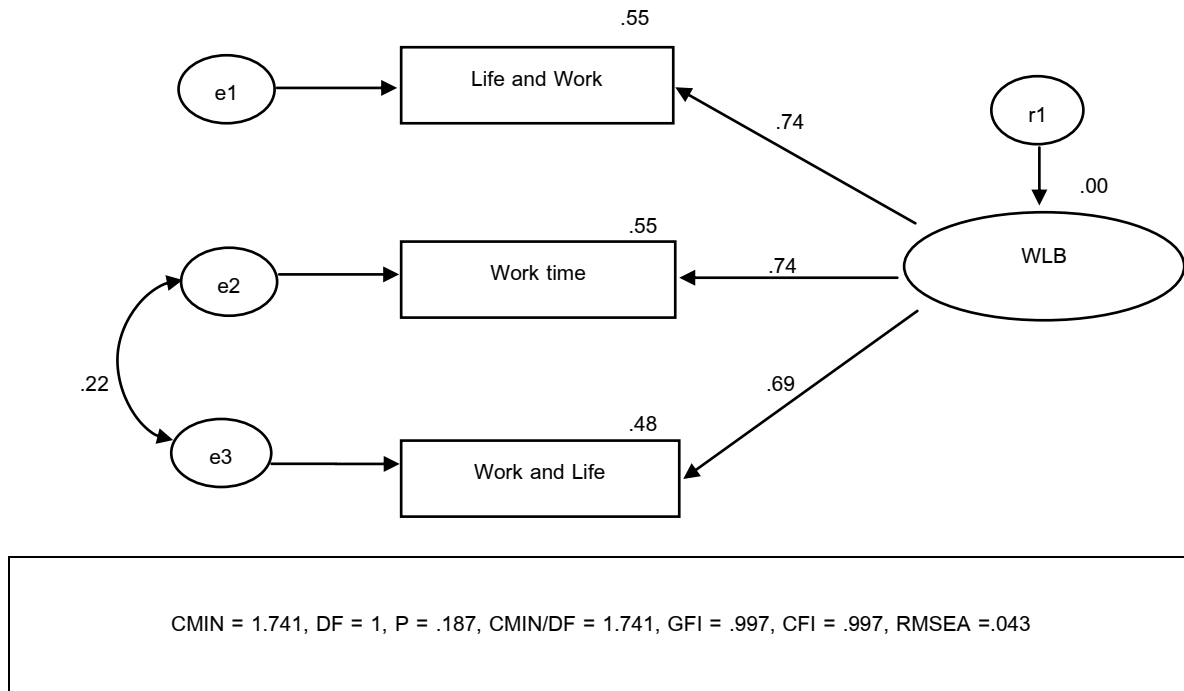
จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน พบว่า ค่า CMIN มีค่าเท่ากับ 1.741, ค่า DF มีค่าเท่ากับ 1, ค่า P มีค่าเท่ากับ .187, CMIN/DF มีค่าเท่ากับ 1.741, GFI มีค่าเท่ากับ .997, ค่า CFI มีค่าเท่ากับ .997, ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ .043 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลการวัดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว เรียงน้ำหนักปัจจัยจากมากไปหาน้อยคือ การประสบปัญหาชีวิตส่วนตัวอันเนื่องมาจากต้องรับผิดชอบด้านหน้าที่การงาน (Life and work) การเลือกช่วงเวลาหยุดงานหรือเปลี่ยนแปลงเวลาการทำงาน (Work time) การประสบปัญหาในการทำงานอันเนื่องมาจากต้องรับผิดชอบชีวิตส่วนตัว (Work and life)

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบเงื่อนไขของวิธีความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) ในการประมาณค่าพารามิเตอร์นั้น มีเงื่อนไขว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัว มีการแจกแจงแบบปกติ โดย

พิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) พบว่า ค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีค่าใกล้เคียงศูนย์ มีค่ามากที่สุด คือ ความเบ้ของ Work and life คือ .237 นอกจากนั้นยังมีค่าสถิติทดสอบ C.R. มีค่า I.C.R.I. ต่ำกว่า 1.96 ทุกค่า จึงสรุปว่าการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีความสมมาตรที่ระดับนัยสำคัญ .05

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของขนาดของตัวอย่าง โดยขนาดของตัวอย่าง เท่ากับ 393 คน มากกว่าจำนวนตัวแปรสังเกตได้ถึง 131 เท่า และมีค่า Hoelter .05 เท่ากับ 886 ซึ่งมากกว่า 200 แสดงว่าขนาดตัวอย่างมากพอที่จะสรุปได้ว่ามีความกลมกลืน (ดังภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (โมเดลการวัดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน)

สรุปได้ว่า โมเดลการวัดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ประกอบด้วย 1) การประสบปัญหาชีวิตส่วนตัวอันเนื่องมาจากต้องรับผิดชอบด้านหน้าที่การงาน (Life and work) 2) การเลือกช่วงเวลาหยุดงานหรือเปลี่ยนแปลงเวลาการทำงาน (Work time) 3) การประสบปัญหาในการทำงานอันเนื่องมาจากต้องรับผิดชอบชีวิตส่วนตัว (Work and life) ตามลำดับ ซึ่งโมเดลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

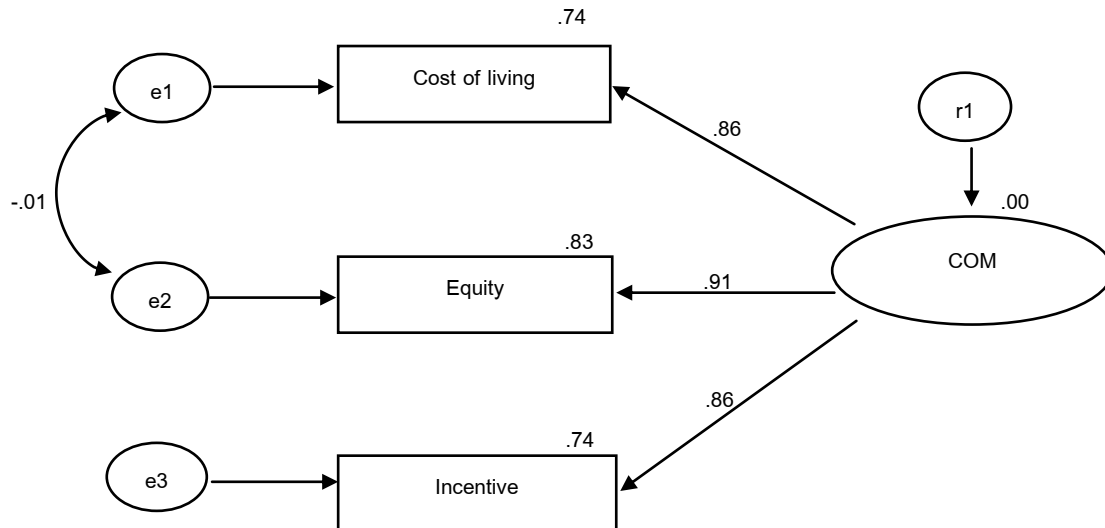
4) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของค่าตอบแทน

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของค่าตอบแทน พบว่า ค่า CMIN มีค่าเท่ากับ 1.849, ค่า DF มีค่าเท่ากับ 1, ค่า P มีค่าเท่ากับ .174, CMIN/DF มีค่าเท่ากับ 1.849, GFI มีค่าเท่ากับ .997, ค่า CFI มีค่าเท่ากับ .999, ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ .047 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลการวัดค่าตอบแทน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว เรียงน้ำหนักปัจจัยจากมากไปหาน้อยคือ 1) ความเสมอภาคในการจ่ายค่าตอบแทน (Equity) 2) ค่าตอบแทนเพียงพอต่อการดำรงชีพ (Cost of living) และค่าตอบแทนจูงใจในการปฏิบัติงาน (Incentive) โดยมีค่าน้ำหนักปัจจัยในรูปมาตรฐาน คือ .91, .86, .86 ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบเงื่อนไขของวิธีความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) ในการประมาณค่าพารามิเตอร์นั้น มีเงื่อนไขว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัว มีการแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) พบว่า ค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีค่าใกล้เคียงศูนย์ มีค่ามากที่สุด คือ ความเบ้ของ Cost of living คือ -.212 นอกจากนั้นยังมีค่าสถิติทดสอบ C.R. มีค่า |C.R.I| ต่ำกว่า 1.96 ทุกค่า จึงสรุปว่าการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีความสมมาตรที่ระดับนัยสำคัญ .05

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของขนาดของตัวอย่าง โดยขนาดของตัวอย่าง เท่ากับ 393 คน มากกว่าจำนวนตัวแปรสังเกตได้ถึง 131 เท่า และมีค่า Hoelter .05 เท่ากับ 815 ซึ่งมากกว่า 200 แสดงว่าขนาดตัวอย่างมากพอที่จะสรุปได้ว่ามีความกลมกลืน (ดังภาพที่ 5)



CMIN = 1.849, DF = 1, P = 1.74, CMIN/DF = 1.849, GFI = .997, CFI = .999, RMSEA = .047

ภาพที่ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของค่าตอบแทน (โมเดลการวัดค่าตอบแทน)

สรุปได้ว่า โมเดลการวัดค่าตอบแทน ประกอบด้วย ความเสมอภาคในการจ่ายค่าตอบแทน (Equity) ค่าตอบแทนเพียงพอต่อการดำรงชีพ (Cost of living) ค่าตอบแทนจูงใจในการปฏิบัติงาน (Incentive) ตามลำดับ ซึ่งโมเดลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.1.2 การวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน (โมเดลโครงสร้างของค่าตอบแทน)

ในการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบโมเดลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) การตรวจสอบตัวแปรสังเกตได้

ในการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural model) ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบตัวแปรสังเกตได้ว่าการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ เนื่องจากวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีค่าความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) มีเงื่อนไขว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงแบบปกติ โดยการตรวจสอบค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว ซึ่งจากค่าความเบ้ (Skewness) ของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่ามีค่าต่ำใกล้เคียงศูนย์ และจากการใช้สถิติทดสอบ (C.R.) มีค่า |C.R.I| น้อยกว่า 1.96 ทุกค่า สรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีการแจกแจงแบบปกติ

2) การตรวจสอบความกลมกลืน

ในการตรวจสอบความกลมกลืน ผู้วิจัยตรวจสอบค่า CMIN มีค่าเท่ากับ 68.439, ค่า DF มีค่าเท่ากับ 51, ค่า P มีค่าเท่ากับ .052, CMIN/DF มีค่าเท่ากับ 1.342, GFI มีค่าเท่ากับ .972, ค่า CFI มีค่าเท่ากับ .991, ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ .030 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) การตรวจสอบความเหมาะสมของขนาด

ตัวอย่าง

ผู้วิจัยตรวจสอบค่า HOELTER .05 เท่ากับ 394 ซึ่งมากกว่า 200 แสดงว่าขนาดตัวอย่างมากพอที่จะสรุปได้ว่ามีความกลมกลืน

4) การตรวจสอบอิทธิพลของปัจจัยแฝง

การตรวจสอบอิทธิพลของปัจจัยแฝง สภาพแวดล้อมของงาน (WEN) คุณลักษณะของงาน (WCH) ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB) ที่มีต่อปัจจัยค่าตอบแทน (COM)

4.1 การทดสอบอิทธิพลของปัจจัยแฝงด้านสภาพแวดล้อมของงานที่มีต่อคะแนนค่าตอบแทน พบว่า ค่า C.R. เท่ากับ 5.137 ค่า p เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่า .05 สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของงานมีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน

4.2 การทดสอบอิทธิพลของปัจจัยแฝงด้านคุณลักษณะของงานที่มีต่อคะแนนค่าตอบแทน พบว่า ค่า C.R. เท่ากับ 1.651 ค่า p เท่ากับ .098 ซึ่งสูงกว่า .05 สรุปได้ว่า คุณลักษณะของงานไม่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน

4.3 การทดสอบอิทธิพลของปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีต่อคะแนนค่าตอบแทน พบว่าค่า C.R. เท่ากับ .316 ค่า p เท่ากับ .755 ซึ่งสูงกว่า .05 สรุปได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน

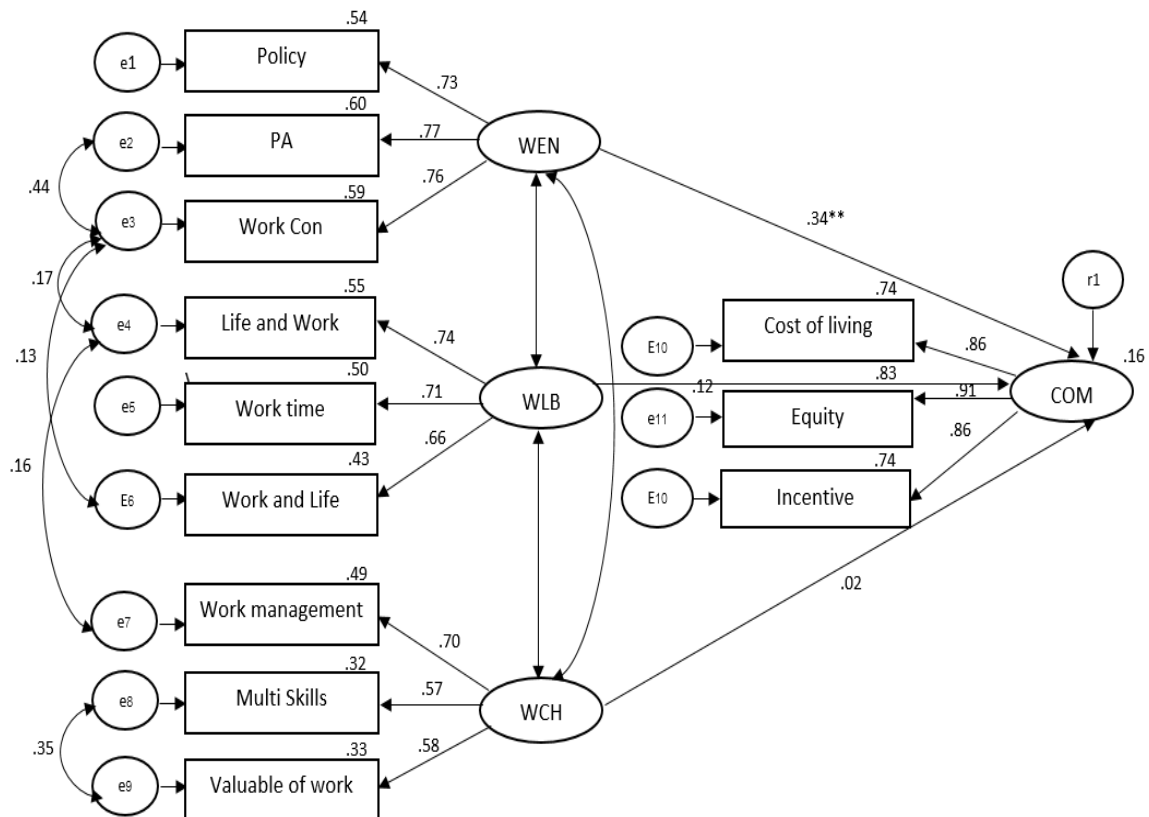
นอกจากนั้นจะพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) มีดังต่อไปนี้

r (สภาพแวดล้อมของงาน, คุณลักษณะของงาน) เท่ากับ .352

r (ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงาน, คุณลักษณะของงาน) เท่ากับ -.052

r (สภาพแวดล้อมของงาน, ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน) เท่ากับ -.058

(ดังภาพที่ 6)



CMIN = 68.439, DF = 51, P = .052, CMIN/DF = 1.342, GFI = .972, CFI = .991, RMSEA = .030

ภาพที่ 6 โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน (โมเดลโครงสร้างของค่าตอบแทน)

สรุปได้ว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดอธิบายปัจจัยค่าตอบแทนประมาณร้อยละ 15.5 ($R^2 = .155$)

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา พบว่า โมเดลการวัดสภาพแวดล้อมของงาน คุณลักษณะของงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และค่าตอบแทน เป็นไปตามแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ทบทวนวรรณกรรมมา นั่นคือ โมเดลการวัดสภาพแวดล้อมของงาน จะประกอบด้วยอย่างน้อย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ 1)นโยบาย

ค่าตอบแทนที่เหมาะสม (Policy) 2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม (Performance appraisal) 3) สภาพการทำงาน (Working condition) ส่วนโมเดลการวัดคุณลักษณะของงาน จะประกอบด้วยอย่างน้อย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ 1) ความสามารถในการจัดการกับงานที่ทำได้สำเร็จ (Work management) 2) การใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่หลากหลายในงาน (Multi skills) 3) ความมีคุณค่าของงาน (Valuable of work) ส่วนโมเดลการวัดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จะประกอบด้วยอย่างน้อย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ 1) การประสบปัญหาชีวิตส่วนตัวอันเนื่องมาจากต้องรับผิดชอบด้านหน้าที่การงาน 2) การเลือกช่วงเวลาหยุดงานหรือเปลี่ยนแปลงเวลาการทำงาน 3) การประสบปัญหาในการทำงานอันเนื่องมาจากต้องรับผิดชอบต่อชีวิตส่วนตัว ส่วนโมเดลการวัดค่าตอบแทน จะประกอบด้วยอย่างน้อย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ 1) ค่าตอบแทนเพียงพอต่อการดำรงชีพ 2) ความเสมอภาคในการจ่ายค่าตอบแทน 3) ค่าตอบแทนจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยโมเดลการวัดทั้ง 4 โมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

หากพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระต่างๆ พบว่า สภาพแวดล้อมของงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Van den Berg PT (2011) ที่ได้ศึกษาความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานอย่างต่อเนื่องกับคุณลักษณะงาน เช่น ความหลากหลายของงาน ความท้าทาย น่าสนใจของงาน ความเป็นอิสระในงานเป็นต้น ซึ่งผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน จะต้องมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปตราบเท่าที่จะเป็นไปได้ และการที่จะทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์หรือระบบการบริหารงานภายในที่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นอุปสรรคต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mark Tausing; Rudy Fenwick (2001) นั่นคือ คุณลักษณะของงานจะเป็นตัวทำนายความสมดุลของเวลาที่ใช้ในการทำงาน แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะงานนั้นจะทำให้ทราบว่าการปฏิบัติงานจะมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวหรือไม่ เช่น ลักษณะงานบางอย่างอาจต้องทำงานเป็นกะ หรือไม่สามารถที่จะเลือกช่วงเวลาในการทำงานได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้กระทบโดยตรงต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Leila Karimi (2009) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะงานกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานนั้นจะให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงาน ได้แก่ การควบคุมเวลา/ชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เองลักษณะงานจะเป็นตัวกำหนด ทำให้อาจเกิดปัญหาความไม่สมดุลระหว่างงานกับครอบครัว และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะของงานกับความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว ผล

การศึกษาพบว่า คุณลักษณะของงาน มีความสัมพันธ์กับความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว นอกจากนี้ยังพบอีกว่า สภาพแวดล้อมของงานมีความสัมพันธ์กับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ekblad E, et al (2010) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของงานกับผลงาน ความพึงพอใจ และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งหากองค์กรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมของงาน จะทำให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดี มีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยองค์กรอาจกำหนดนโยบายหรือระบบต่างๆ ในองค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความพึงพอใจ และเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ส่วนโมเดลโครงสร้างของค่าตอบแทน พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สภาพแวดล้อมของงาน) มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน และโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ Gilmer (nd.); Schultz and Schultz (1994) ที่ได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมของงานประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ เช่น การมีนโยบายหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หากองค์กรมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน โดยอาจเป็นผู้นำในการจ่ายค่าตอบแทน (จ่ายมากกว่าตลาดแรงงาน) หรือจ่ายในอัตราเดียวกับตลาดแรงงาน หรือจ่ายในอัตราที่ต่ำกว่าตลาดแรงงาน (Mondy, 2011) ซึ่งการมีนโยบายที่ชัดเจนจะส่งผลต่อการจ่ายค่าตอบแทนโดยตรง นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับ กิ่งพร ทองใบ (2553) ที่ได้ศึกษาและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนประสมของค่าตอบแทน โดยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน มีดังนี้คือ 1) นโยบายด้านค่าตอบแทน (Compensation Policy) ขององค์กร 2) การประเมินค่างาน (Job Evaluation) 3) ค่าของคน เช่น ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 4) การเจรจาต่อรอง 5) ความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) 6) ปรัชญาการบริหาร (Management Philosophy) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Rosen (1986) ที่ได้กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนนั้นจะแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมทางกายภาพของงาน เช่น งานที่ต้องทำเป็นกะ งานนั้นเป็นงานที่หนัก เป็นงานที่สกปรก หรือเป็นงานที่อันตราย สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามผลงานวิจัยของ Lea Sell Brayan Cleal (2011) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อมของงาน และรางวัล นั่นคือหากสภาพแวดล้อมในงานนั้นมีความปลอดภัย การเกิดอุบัติเหตุ หรือการบาดเจ็บอันเนื่องมาจากการทำงานก็จะลดลง ส่งผลให้องค์กรสามารถลดการจ่ายค่าตอบแทนในเรื่องของการรักษาพยาบาลหรือการจ่ายค่าตอบแทนในช่วงที่พนักงานเจ็บป่วย หยุดงาน หรือขาดงานลงได้ และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Christina A. et al. (2009) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงานกับการจ่ายค่าตอบแทน โดยพบว่า หากสภาพแวดล้อมของงานมีความเสี่ยง

เช่น มีภาระงานที่มากเกินไป หรือเป็นงานที่ต้องทำเกี่ยวกับการควบคุมเครื่องจักร หรือการที่พนักงานขาดการฝึกอบรมในการใช้เครื่องจักร สิ่งเหล่านี้ถือเป็นความเสี่ยงของสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งจะนำไปสู่การบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยของพนักงาน ทำให้องค์กรต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนไปเพื่อการรักษาพยาบาลของพนักงาน ดังนั้นองค์กรจึงควรออกแบบงานและจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้ถูกหลักการยศาสตร์ เพื่อเป็นการปรับปรุงงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไม่มีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทน สามารถอภิปรายผลได้ว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งแต่ละตำแหน่งจะมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างกันนี้จำเป็นต้องพิจารณาถึงลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันด้วย เช่น สถานภาพครอบครัว เป็นต้น และแม้ว่าบางตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งนักบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จะมีเวลาในการทำงานที่แตกต่างไปจากตำแหน่งอื่นๆ แต่บุคคลที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งดังกล่าว คือบุคคลที่เข้าใจถึงลักษณะการทำงานนั้นๆ เป็นอย่างดี อีกทั้งในแต่ละตำแหน่งก็จะมีกำหนดอัตราเงินเดือนที่ชัดเจนอยู่แล้ว ไม่ว่างานนั้นจะสามารถเลือกเวลาทำงานได้หรือไม่ก็ตาม และหากพิจารณาถึงตำแหน่งที่อาจมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานน้อย เช่น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงานเหล่านี้ก็ยังสามารถแลกเปลี่ยนตารางการบินกันได้ หากมีความจำเป็น ซึ่งเป็นการช่วยทำให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากขึ้น ดังนั้น ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จึงไม่ได้เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการจ่ายค่าตอบแทน

ส่วนคุณลักษณะของงานไม่มีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทน แม้ไม่เป็นไปตามทฤษฎีที่ Adam Smith กล่าวไว้ นั่นคือ ค่าแรงที่จ่ายจะแตกต่างกันตามลักษณะของงาน แต่ทฤษฎีดังกล่าวเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในยุคคลาสสิก ซึ่งอาจพิจารณาปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ไม่มากนัก ซึ่งในกรณีของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เข้ามากระทบเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เช่น อัตราการออม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และจำนวนแรงงานที่มี อีกทั้งความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจะเป็นตัวกำหนดกำไรและค่าจ้าง ดังนั้น ปัจจัยที่มีบทบาทร่วมกันในด้านการลงทุนและการบริโภคคือ กำไรและค่าจ้าง (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548: 52-53) ซึ่งหากพิจารณาถึงผลกำไรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะเห็นได้ว่า นอกจากไม่สามารถทำกำไรในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาแล้ว ยังมีภาวะขาดทุนสะสมอีกด้วย สิ่งเหล่านี้เองที่ทำให้การจ่ายค่าตอบแทนอาจไม่เป็นไปตามลักษณะงาน ตามแนวคิดของ Adam Smith แต่เป็นไปตามทฤษฎีการกระจายตามแนวทางของเคนส์ นอกจากนี้ยังอธิบายได้ด้วยตัวแบบลักษณะงาน ซึ่งลักษณะงานได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ความน่าสนใจของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในงาน การมีโอกาสได้ข้อมูล

ย้อนกลับ ซึ่งเป็นสภาพทางจิตวิทยาที่มีผลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงาน ตัวแบบนี้จึงเสนอการสร้างความสำเร็จให้กับงาน เพื่อจูงใจคนให้เกิดความต้องการเจริญเติบโต แต่สิ่งที่พบคือ การสร้างความสำคัญให้กับงานมีผลต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าผลงาน (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548: 60) สิ่งนี้เองจะเห็นได้ว่า การที่องค์กรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของงาน แต่คุณลักษณะของงานนั้น เป็นการสร้างเพียงแต่ความพึงพอใจในงาน โดยไม่ได้ช่วยให้พนักงานสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทำให้ไม่นำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนตามลักษณะงาน

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะเพื่อให้นำไปใช้

- 1) องค์กรควรให้ความสำคัญกับความเหมาะสมในการจ่ายค่าตอบแทนกับลักษณะงานที่ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเสมอภาคในการจ่ายค่าตอบแทน
- 2) องค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่เพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน
- 3) องค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถจูงใจพนักงานได้
- 4) องค์กรควรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมของงาน โดยเฉพาะการกำหนดนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และสภาพการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม สอดคล้องกับค่าครองชีพ และสามารถจูงใจพนักงานได้

6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และวิเคราะห์/ทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยเหล่านั้นว่ามีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทนหรือไม่ เพียงใด อันจะนำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันกับสายการบินอื่นๆ ได้
- 2) ควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบในการจ่ายค่าตอบแทนของสายการบินต่างๆ โดยเฉพาะการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงสู่การจ่ายค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ

7. เอกสารอ้างอิง

- กิ่งพร ทองใบ. (2553). ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่ จากวิชาการสู่วิชาชีพ. กรุงเทพฯ: เอส อาร์ เซ็นเตอร์.

- ภาณุภาคย์ พงศ์ดิชาต. (2549). ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน. สืบค้นเมื่อ 12 มีนาคม 2557 สืบค้นจาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/uploads/File/docutianment/issue/hr_dictionary/hr_dic_wlb01.pdf
- รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเหนื่อยล้าทางจิตใจและสุขภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเลนซ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2548). การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- สุกัญญา ตันนวรรตน์สกุล. (2547). ความสมดุลในชีวิตของพนักงานในสถานประกอบการที่ประกอบธุรกิจประเภทนำเข้า ส่งออก และนายหน้าตัวแทนระหว่างประเทศ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาติ สี่สุวรรณ. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แองโกล-ไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุภมาส อังคุโชติ และคณะ. (2554). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Adams, J. (1965). Injustice in Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 19. L. Berkowitz, ed. New York: Academic Press.
- Albertsen, K.; Kauppinen, K.; Grimsø, A.; Sørensen, B. A.; Rafnsdóttir, G. L. and Tómasson, K. (2007). *Working Time Arrangements and Social Consequences What Do We Know?* Report. No. 607. Kobenhavn: Nordic Council of Ministers.
- Byars, Lloyd L. and Leslie W. Rue. (1997). *Human Resource Management*. 5th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119, 373–387. doi:0.1007/s11205-013-0475-8
- Coats, D. and Lekhi, R. (2008). *Good Work: Job Quality in a Changing Economy*. London: The Work Foundation.
- Christina A. et al. (2009). Work environment risk factors for injuries in wood processing. *Journal of Safety Research*. 40 (4). pp. 247-255.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: an Assessment and Review. *Academy of Management Review*. 14 (1): 57-74.
- Ekbladh, E., Thorell, L., & Haglund, L. (2010). Perceptions of the work environment among people with experience of long term sick leave. *Work*, 35, 125-136.
- Gerhart, B. and Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gomez-Mejia, Luis R.; Balkin, David B. and Cardy, Robert L. (2004). *Managing Human Resources*. 4th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organization*. 7th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Hackman, J. R.; Lawler, Edward E. and Porter, Lyman W. (1977). *Perspectives on Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley.
- Jones, F.; Burke, R. and Westman, M. eds. (2006). *Work-life Balance: a Psychological Perspective*. England: Psychology Press.
- Karimi L. (2009). Predicting employees' well-being using work-family conflict and job strain models. *Stress and Health*, 27 (2). 111–122.
- Milkovich, George, T.; Newman, Jerry M. and Gerhart, B. (2011). *Compensation*. 10th ed. New York: McGraw-Hill.

- Mondy, R. Wayne. (2011). **Human Resource Management.** 12th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Smith, T. E.; Roland, C. C.; Havens, M. D. and Hoyt, J. A. (1992). **The Theory and Practice of Challenge Education.** Dubuque, IO: Kendall-Hunt.
- Tausig, Mark, and Fenwick, Rudy. (2001). Unbinding Time: Alternate work Schedules and work-Life Balance. **Journal of family and Economic Issues,** 22 (2), 101-118.
- van den Berg PT. (2011). Characteristics of the work environment related to older employees' willingness to continue working: intrinsic motivation as a mediator. **Psychological Reports: Volume** 109, Issue. 174-186.
- Van Eerde, W. and Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: a Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology.** 81 (5): 575-586.